

法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

サービス産業におけるインターナルマーケティング の実態と課題

著者	田中 研之輔, 末崎 貴士
出版者	法政大学キャリアデザイン学会
雑誌名	生涯学習とキャリアデザイン
巻	11
号	2
ページ	35-47
発行年	2014-02
URL	http://hdl.handle.net/10114/8880

サービス産業における インターナルマーケティングの実態と課題

法政大学キャリアデザイン学部准教授 田中 研之輔
法政大学キャリアデザイン学部4年 末崎 貴士

1. サービス産業の隆盛とインターナルマーケティング

サービス産業は、今や国内の中心産業の一つであるといっても過言ではない。とはいえ、サービス産業は、金融・保険、不動産から電機・ガス・水道、そして、飲食宿泊業等、多岐の産業にわたり、一概にその特性をまとめる事は難しい。そこで本稿では、サービス産業の中でもとくに、生産と消費が同時に行われ、無形の商品を扱う業界に焦点をあてていく。より具体的には、レストラン、カフェ、遊技場など、接客業務が重要な部分を担い、サービスの提供者によって提供される商品の品質が異なってくる労働現場をとりあげていく。

こうした現場では、顧客にサービスを提供する接客従業員の態度がサービスの品質に影響を与える事があり、従業員をはじめとする組織内部でのマーケティングの必要性が注目をあびるようになってきた。より平易にまとめると、有形の商品を顧客へと流通していく従来型のエクステルナルなマーケティングの着眼点ではなくて、無形のサービスを提供していく従業員へのインターナルなマーケティングの必要性が声高に叫ばれるようになってきたのである。いかにして、従業員が業務に対するモチベーションを高く持ち、労働に満足し、サービスを提供していくのか、インターナルマーケティングは、その核心を占めている。

そうした現場に顕著なのが、非正規雇用の労働

待遇で勤務する従業員の存在である。非正規労働という形は、一概に、否定されるものではない。労働者側にも企業側にもメリットがある部分もある。労働者側には「労働時間の柔軟性」「生活満足との両立」「第二のキャリアとして好きな事をやってみる」という利点があり、企業側にとっては「人件費の削減」「景気変動への対応が容易になる」などの理由が挙げられる（中西 2012）。これらの理由から多くの企業において非正規労働者を雇用する企業が増えており、サービス業界では非正規労働者で労働力の大部分を構成している。非正規労働者で成り立っているサービス業は、他の業界よりも人材の流動性が高い事を、その特徴として抱えている。

顧客に対してのコミュニケーションや、感情の制御を伴った労働に関する社会学的蓄積として、その筆頭にアーリー・ホックシールドの感情労働(emotional labor)が挙げられる。感情労働とは、「公的に観察可能な表情と身体的表現を作るために行う感情の管理」(ホックシールド、2000, p.7)である。感情労働が実際に行われる現場では、「第一に、対面や声による顧客との接触が不可欠であり、第二に、従事者は、顧客に何らかの感情変化―感謝の念、安心、職種によっては恐怖心等―を起こさせる必要があり、第三に、雇用者が研修や管理体制を通じて労働者の感情労働をある程度支配する」(ホックシールド、2000, p.170)のであるといえる。これは感情の機械化が進んでいくと

いう事が指摘されている。

また、マクドナルド化によって、サービスの均質化と画一化の世界を作り出した。これは労働の機械化といえる。これらの感情と労働の機械化によって、サービスの機械化が進んでいった。サービスの機械化が進むにつれて、いかに企業の間で提供するサービスの差別化をしていくのかが課題となっていった。そこで企業のとった方法は「モノ」「提供のスピード」から「経験」へと価値の重点を移す事であった。「人々は、ある瞬間やある時間に企業が提供してくれる“コト”に価値を見出す」(パイン&ギルモア 2005、p.29)という言葉の通り、サービスという無形のものにどのような“コト”を提供するので差別化は激化してきている。サービス産業はその差別化をする為にハード面はもちろんだが、人的資源に着目をしていった。サービスに個性を見いだせるように従業員にも個性を求めるようになった。このように、サービスの機械化からサービスの“再”主体化が求められるようになっていく。

従業員を再主体化していく中で重要となるのは、人材育成である。いつ辞めてしまうのかもわからない非正規労働者を短期間で企業の求める“経験価値”を顧客に提供出来るように育成するという事が求められる。さらに主体性を芽生えさせる事までを求めている。この一見不可能だと思われる事を成功させている企業が、サービス産業を牽引している。その成功要因の一つとしてインターナルマーケティングがあげられる。

本論文では、現代社会の主要産業の一つであるサービス産業における企業のインターナルマーケティングの実践事例を取り上げる。具体的には、インターナルマーケティングの導入に成功している企業に筆者自身も非正規社員として数年間、実際に従業員達とともに働きながら観察するというフィールドワークを行った。そこでの調査データをもとに、テーマ化戦略、人材育成、キャリア支援の中身をつぶさにおいかけ、インターナルマーケティングの成功要因を内的に明らかにしていくことが目的となる。

2節では、サービス産業において、インターナルマーケティングがいかに取り入れられ、企業の差別化と成功をもたらしているのか、そして、それらの関係性について先行研究の整理をもとに検討した。続く、3節では、3社の企業分析を行い、インターナルマーケティングを実践する上で、重要な役割を担うテーマ化戦略がいかにして行われているのかを明らかにした。また、テーマ化が実践されないと、どのような違いがあるのかについても検討する事で、テーマ化された従業員がどのようにサービスの再主体化をすすめていくのかについても明らかにした。4節ではインターナルマーケティングの具体的実践として、人材管理と従業員のキャリア支援に着目し、その成功要因を検討した。

2. インターナルマーケティングに関する視座

サービス業において、人は大きな財産であり他との差別化をはかるものの中でも重要な位置を占めている。人材を育成するにあたり企業は、サービス文化を伝え育成する事を第一に人材育成をすすめている。「サービス文化とは、顧客にサービスを提供し、満足を与えようとする文化である(コトラー 2003、p.26)。」この文化を伝える為に企業はOff-JT およびOJTを取り入れて育成を行っている。人材育成を通じて労働者を企業文化に馴化させていく。

インターナルマーケティングは、サービス業においてとりわけ、重要視されなければならない考え方とされている。ホスピタリティ業界には、「従業員も製品の一部である」という独自の特徴がある(コトラー 2003)と言われるほど従業員に求められている事や影響力が他業種よりも大きい。その理由としてサービス業では顧客と従業員が直接的に接するという点である。その為、全ての従業員がマーケティング機能を有していなければならないと考えられる。従業員がマーケティングを行う事で、新規顧客をリピーター客にする事が出

来る。

インターナルマーケティングは従業員に組織文化・サービス文化を伝えるだけではなく、従業員満足を生み、従業員満足は顧客満足を生み出す。これら2つの満足をいかに低下させる事なく、循環させていくのが重要である。インターナルマーケティングは、社内の従業員を対象としたマーケティングであり、具体的には、①サービス文化の確立、②人材管理の為のマーケティング手法の開発、③従業員へのマーケティング情報の伝達、④報奨・評価制度の導入（コトラー 2003）をもとに行われている。

こうしたインターナルマーケティングは、人を商品とするサービス業・ホスピタリティ業界で発展をしている。サービス業・ホスピタリティ業界の発展しているアメリカでも多くの研究がなされており、インターナルマーケティングが、及ぼす影響力やインターナルマーケティングを通じて組織内外がどのようにつながっているのかについて研究がなされている。

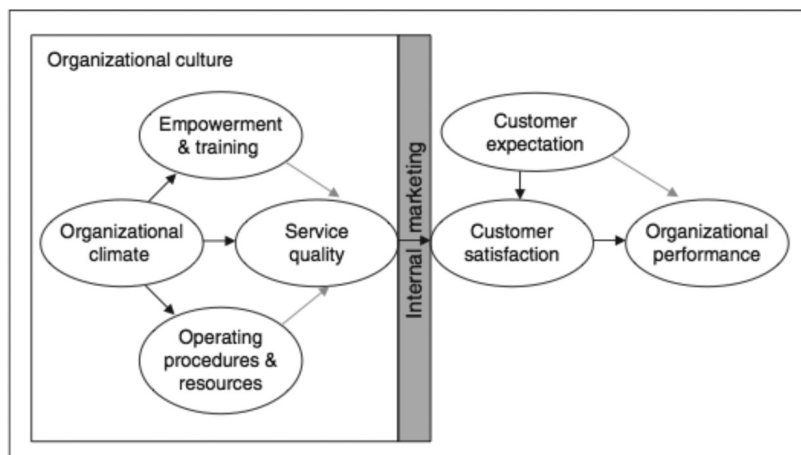
インターナルマーケティングは、サービス業における The “Service Triangle” (Gronroos, C.) とよばれている関係の中で位置づけられている。The “Service Triangle” (Gronroos, C.) では、労働者 (Staff)、顧客 (Customer)、企業

(Enterprise) のそれぞれが関連しており、これらに関係づけるものとして“インターナルマーケティング (Internal Marketing)”、“エクスターナルマーケティング (External Marketing)”、“インタラクティブマーケティング (Interactive Marketing)”がある。インターナルマーケティングはその中でも企業から従業員へのはたらきかけとして理解出来よう。

Davidson, M.C.G. (2008) は、企業と労働者によるインターナルマーケティングが、顧客満足やエクスターナルマーケティングにどのような関連性があるのかを述べている（図1）。続けて Davidson, M.C.G. (2008) は組織内の環境、サービスの質、顧客満足と組織のパフォーマンスとの間には直接的な関連があると指摘する。そのパイプ役となって、インターナルマーケティングは機能していると考えられている。

本調査では、筆者である末崎自身も非正規社員の一人として他の従業員と実際に労働現場で働きながら観察するというフィールドワークの手法を採用した。こうした観察よりも参与に重点を置いた、フィールドワーク法は、近年、注目を浴びようになっている。こうしたインテンシブなフィールドワーク方法は、労働者の内的世界への潜入と労働経験の体感と共有が可能となる。言う

図1 インターナルマーケティングの組織概念図



（出典：Davidson, 2008）

なれば、外側からの研究者目線での視点から一歩中へと踏み込み、内側から労働者目線での記述が可能となる。

本論では、非正規社員として6年間仕事に従事したO社、1年半仕事に従事したS社、そして、3ヶ月で仕事を自ら辞めるという選択をしたU社、の3社を取り上げ、そこでのインターナルマーケティングの実践とテーマ化戦略について検討していく。尚、本稿で取り上げる3社ともに現在も経営を続ける企業である。その為、個人情報や会社情報に関して細心の注意を払う事と、ならびに、研究活動における倫理的な配慮を払う事、この2点から本論文に登場する従業員名、会社名等はすべて仮名による記述となっている。

3. 入社研修時のテーマ化戦略

3-1. O社でのテーマ化戦略

配属が決まり、まず行われるのが、入社研修である。新人が20人～30人が1つの部屋に集められる。オリエンテーションが行われる部屋に案内されるとそこに待っていたのは、研修担当の柳賢正(30歳)と佐々木真知子(20歳)である。柳と佐々木は、新人である私たちを笑顔で招き入れた。その様子は、自分が遊びにきていた時に会った事のある従業員の笑顔そのものであった。そこは入社式というよりも、特別ゲストとして招き入れられるような恍惚感を伴う心地よい環境であった。この瞬間、自分自身もこの世界の一員として、今まで遊びにいていた場所で働くという緊張よりもわくわくとした気持ちを抱くようになった。周りの新人達も、入社手続きに來たはずであるのに、あたかも自分たちが顧客として遊びにきているかのような高揚感を感じているようにみえてきた。

午前中に手続きを済ませると、午後からはオリエンテーションが始まる。オリエンテーションでは、O社の目標である「幸福感を提供する」という事とそれを実現させる為のカギとなる「考え方」の2点、それを実践しているモノや場所(建築物や設備)についての詳細な情報が伝えられていく。

その伝え方は、いかにもその場で働いている従業員の姿を体現するものであった。伝える側の研修担当者は、新しく入ってきた雇用者を歓迎するのに秀でた、従業員の中からも選ばれた者達である。彼らの話術やパフォーマンスなプレゼンテーションを通じて、新人達は自分の描いていた像を頭に思い描き、研修担当者の姿に次第に魅了されていく。

研修中に実際に現場に行き、従業員の姿をみに行く。みに行く事で話に聞いていた事が実際に現場で活用されている事、そして笑顔で顧客と触れ合う従業員をみて新人達は感動と、これから働く場の世界観に魅了されていくのである。新人達に今後、O社のサービススキルを円滑に会得し、実践していくのに不可欠なプロセスなのである。

ここで新人達に感じ取ってもらいたいの、働く場の世界観だと据えている点にO社の従業員に対する考え方が色濃く反映されている。この世界観をより専門的な視座で、テーマ化と捉えてみたい。アランは、「テーマ化は、物語を組織や場所に適用する事で成り立っている」、「テーマ化によって対象の物体に意味を吹き込む事で、実際よりも魅力的で興味深いものに変えると考えられる」(アラン 2008, p.40)と述べている。このテーマ化はもともとのサービスを差異化させる為に必要な事である。世界観を共有していく、いわば、テーマ化を実現させる為にテーマとなる物語や創始者がどのように会社を設立していったのかという物語を従業員全てが、吸収する必要がある。この物語を伝える事が、新入社員のオリエンテーションでは重要と考えられている。その為、実際にどのように業務を行うのかといった話は、それぞれの配属に分かれるまで行われない。O社は、働く事を現実化させる前に、O社の世界の一部になる事を方向付けていく。

新人達にはテーマを守る為には「A・B・C・Dという4つの考え方」がある事を徹底的に刷り込んでいく。A・B・C・Dひとつひとつに現場での従業員の動きをストーリー形式で語っていた。「私は、前にこんなことがありました。…」とい

うように話を続けていく。その話は現実的であり、その上、なんとも感動的であった。その話を聞いていると「自分もこんなにすばらしいことができるようになるのか」と感じ、自分の将来像に照らし合わせていく事でテーマを受け入れていく姿勢が芽生えていった。O社では、この考え方を伝えていくのに、2日間の研修を組んでいる。2日のうちで、それぞれがどのようなモノなのかを具体的に教えるという事はない。オリエンテーションでは、むしろ、これら4つの考え方がある事と、それらによってO社のテーマが守られている事だけを伝える。こうして「A・B・C・Dという4つの考え方」は「O社の考え方」から「新規雇用者がO社で働く上での行動指針」となっていく。そしてこの行動指針が、この後に行われる各配属先でのOJTを通じて“身体化”されていくのである。テーマ化を身体化した新人達は、それぞれの配属先へと向かい、ここではじめてOJTを受ける。ここからは、各配属先にいる新人研修担当（トレーナーという）が研修をすすめていく。

ここでの私の研修担当は、入社時にオリエンテーションを担当した柳であった。自分の中では入社時のオリエンテーションは正社員だと思っていた。また、オリエンテーションを受けた感覚からも正社員であると思っていた。しかし、柳は同じ非正規労働者であった。私は非正規労働者でも企業のテーマや理念をあれほどまで理解し、伝える事の出来るO社の企業風土にも驚いた。ここでの研修についてもテーマ化は重要視されており、「幸福感を提供する」「A・B・C・Dという4つの考え方」という概念についての説明が大部分なのである。オリエンテーションと違う事は1対1での研修である事と「A・B・C・Dという4つの考え方」についての説明がより具体化され、「4つの考え方がどのように日常業務に根付いているのか」という事について、実践の中で学んでいく事である。ここでのトレーナーは必ず新規雇用者に話をさせて考えさせる。そのときにも「4つの考え方」を新規雇用者にも口になせ、トレーナーも口にする。「4つの考え方」が共通言語となって

いるのである。共通言語を用いる事で、O社が他社との差別化に成功しているテーマを理解し、その物語の中の住人の一人として自覚をするようになり、その世界のルールが個人のルールへと浸透（身体化）していくのである。「4つの考え方」はテーマのもとになりたった判断基準なのである。

テーマが身体化した私は、人材育成を任される立場になりテーマ化を伝える側の立場となった。ある日、目の前でアイスクリームを落としてしまった子供がいた。新人であった19歳の廣田隼人は、駆け寄り子供に声をかけていた。この後、マニュアルでは、もう一度アイスクリームを提供する為に券を発行するのだが、彼が私に行った事は「一緒にとりにいってあげてもいいですか」という言葉であった。私は快諾した。このサービス手順について一切記載はない。しかし、廣田の行動は「4つの考え方」を遵守した結果なのである。その点については、廣田をほめた。そのときの私の話し振りは、私が新人研修で受けた柳の話し振りと似ている点が多々あった。OJTや現場での育成担当として伝える内容は教えられているが、それをいかに伝えるのかは各々に任せられている。それでも私の行動が柳と似ていたのは、テーマを伝えられたときの感動や共感がテーマとともに残っており、同じ事をすればテーマ化を伝えられるのではないかという良い手本（ロールモデル）として行動の模範にして、そこに自分らしさを加え育成方法や指導の方法を工夫している。テーマ化が成功すると、主体性がテーマの中でおこるようになる為、企業の求めている行動から大きく外れる事なく、人がかわってもテーマを脈々と受け継いでいく事が可能であるといえる。さらに日々のテーマ化された環境下で主体性が芽生え自分で考えるようになっていく。O社の文化が身体化され、自身のセンスになっていくのである。

3-2.5 社でのテーマ化戦略

もう一社も非正規社員がほとんどの中でも、サービス業界では人材育成の方法やノウハウの注

目されているカフェを経営するS社である。ここで、私はO社と同じ経験をするのである。新人が20人～30人が1つの部屋に集められる。オリエンテーションを行われる部屋に案内されるとそこでは、いつも行っていたカフェのにおいと音楽。そして、なじみのある色のエプロンをつけた研修担当者である足名慎が笑顔で待っていた。

そこは入社式というよりも、いつものカフェにお茶にきたのと同じ錯覚に駆られるほどであった。周りの新規労働者も入社手続きにきたのか、コーヒーを楽しみにきたのかというような様子であった。そして、時間になると研修担当者は、コーヒーを目の前で淹れ始めたのである。お客さんとして招かれるいつものカフェ。いまからこのいつものカフェでコーヒーを提供する側にまわる。その意識を実感するとともに、客としてきていたときの事も思い出しながらコーヒーを味わった。オリエンテーションが始まると、そこで伝えられたのは、S社の目標である「特別な空間の提供する」という事とそれを実現させる為のカギとなる「考え方」の2点である。この点では、O社と似た印象を受けた。そして、S社においても、新規雇用者への伝え方は、企業研修というよりもサービスを行っているようであり、新規雇用者は自分の描いていた従業員像と一致している研修担当者の姿に魅了されていくようであった。そしてS社では新規雇用者同士での話し合いの時間が多く設けられていた。ここで、これまで自分がS社のカフェをどのような「空間」として利用していたのかなど、それぞれの持っているS社に対する印象と、S社の考える世界観(テーマ)をすりあわせていった。こうしてテーマ化を実現させる為に必要となる物語を従業員全てが共有出来た。こうして“S社の考え方”である「日常生活に癒しと喜びの空間を提供する」が“新規雇用者がS社で働く上での行動指針”となっていく。そしてこの行動指針が、この後に行われる各配属先でのOJTを通じて“身体化”されていくのである。すでに、O社のテーマが身体化していた私にとってはS社のテーマを受け入れる際にO社のテーマと重なっ

たり、混合してしまう部分があった。しかし、そこを打開してくれたのは、S社で働く従業員から伝えられるテーマにまつわる物語であった。物語として共感する事でS社のテーマをどのように受け入れていくかを決定していく事が出来た。それぞれの配属先へと向かいOJTを受ける。ここからは各店舗にいる新人研修担当(トレーナーという)が研修をすすめていく。ここでの研修についてもテーマ化は重要視されており、「日常生活に癒しと喜びの空間を提供する」という概念についての説明が大部分なのである。ただ、カフェでは食品のレシピや提供方法、賞味期限など覚える事が多い。

その覚えるべき事は自己学習で、研修の中で覚える時間はない。そういった意味では、S社のテーマを限られた時間の中で新人に身体化する事を優先した結果の自己学習というスタイルなのかもしれない。ここで覚える新人と、覚えないう新人に二分化する。覚えた新人は、テーマ化も完了している為積極的にサービスの提供を行い、仕事について聞かれると「楽しい」と答える。

しかし、覚えていない新人は、テーマ化も中途半端な為、自己学習をする意味を見出せていないので、「きつい仕事」や「覚える事があり過ぎ」といって辞めていく。言わば、自己学習のスタイルは採用後もテーマ化された人が残るしくみになっている。店舗では「S社の考え方」についての説明がより具体化され、「S社の考え方がどのように日常業務に根付いているのか」という事について、実践の中で学んでいく事である。ここでトレーナーは必ず新規雇用者に話をさせて考えさせる。そのときも「S社の基本」が共通言語となっているのである。共通言語を用いる事で社でも、その世界のルールが個人のルールへと浸透(身体化)していくのである。その後、自身のセンスとなれば、マニュアルやOJTでは教えていないサービスを新規雇用者であっても提供出来るのである。

3-3. U 社でのテーマ化戦略

インターナルマーケティングの導入がうまくいっていないと感じた企業もあった。それは、アパレル業界で年々販路を拡大している U 社である。マーケティング手法には注目される部分もある企業であるが、インターナルマーケティングの導入という観点では、課題がある。そのように感じたのは S 社・O 社の特徴であったテーマ化に要する時間や労力・工夫に差があったからである（表 1）。入社が決まると、すぐに採用店舗での研修となった。そこでは、パソコンをみながら流れてくる内容をみて学ぶという形式であった。その内容は、U 社のテーマについては、冒頭で軽く取り上げられ、アパレル業界において U 社がどのような立ち位置でどのような取り組みを行っていくのかといった具体的な内容や、業務を行う上での所作についてであった。もともと O 社でテーマ化されていた事もあり、U 社では、どのようなテーマで働いていけばいいのかわからず、私は O 社のテーマと U 社のテーマが混在した状態で業務に当たる事となった。仕事をしているときの動きや規則、標準的な業務は U 社のものだが、自分で考えて行動するときには、どうしたらいいのかわからなかった。そのときに私は、自身がロボットになったような錯覚に陥った。

3-4. テーマ化とインターナルマーケティング

O 社と S 社共に、トレーニングやテーマについて身体化した労働者はそのテーマの中の出演者として生活をしていく事になる。顧客との 1 つ 1 つの対話で「ありがとう」と言われる事で、更にやりがいを感じていく。これは仕事以外の面において自己価値観を見出せない現代社会だからこそ顕著に表れる現象なのかもしれない。そこで顧客と心を通わせる事で更に自己価値観を高めていくのである。顧客と心を通わせる事は、元々顧客であった新人にとっては容易な事である。自己価値観が高まってくと、「今度はこんなことをお客さんに実践してみよう」といった考えをもつようになっていく。その考えはマニュアルを超え、その本人しか出来ないサービスを提供するようになっていく。この時点からマニュアル通りのサービスではなく、再主体化されたサービスが芽生えてくる。ホスピタリティはたびたび、顧客の期待以上のふるまい（小さな感動）を提供する。この期待以上のふるまいが、「感動経験」となり、「また来たい」というリピーター獲得につながるのである（図 2）。一方、U 社ではテーマ化について伝える時間が少ない為に、業務や均一化したサービスを提供出来るようにはなるが、再主体化を助長するようなインターナルマーケティングの実践

表 1 新人研修時におけるテーマ化戦略の三社比較

	O 社	S 社	U 社
人数	20 人前後	20 人前後	1 人
時間	7 時間 × 2 日	7 時間 × 3 日	2 時間
研修担当者	非正規雇用者	正規雇用者	ビデオ教材
内容	テーマ・行動指針の共有	テーマ・行動指針の共有	行動指針の共有
実施方法	講義＋ウォークスルー	講義＋ディスカッション	座学
研修の雰囲気	対顧客的な対応	対顧客的な対応	授業
研修者給与	時給制（非正規）	月給制（正規）	0 円（ビデオ学習）

（出典：末崎 2012 作成）

は出来ていない為に、言われた事は出来るというマクドナルド化の線を超えられないと感じる。それでも U 社が成功するのはマクドナルド化の徹底化があるのではないかと考える。

組織内でのテーマ化を維持していく為にはコミュニケーションは重要である。特に新人にとって先輩は「鏡」であり、その先輩との触れ合い方やコミュニケーションの取り方がホスピタリティの維持に大きく関係している。指導をするときにも必ず「フィードバック」という言葉を用いる事で新人が「どうなりたいのか」という思考と行動の差を埋めるように解決策を提示するようなコミュニケーションが望まれている。この形はまさに、サーバントリーダー（グリーンリーフ 2008）である。サーバントリーダーがリーダーシップを発揮する際に課題となるのが、新人側に「どうなりたいという像が無い」事が挙げられるが、ここでも各企業のテーマ化がされていれば新人でもどのようになりたいかを容易に表現出来るのである。このコミュニケーションの形は相互（先輩・後輩）に自分なりのモチベーションを醸成する事が可能であり、良い意味でお互いの成長を管理し合う事が出来るのである。このコミュニケーションによる気づきの連続が自発的かつ創造力ある

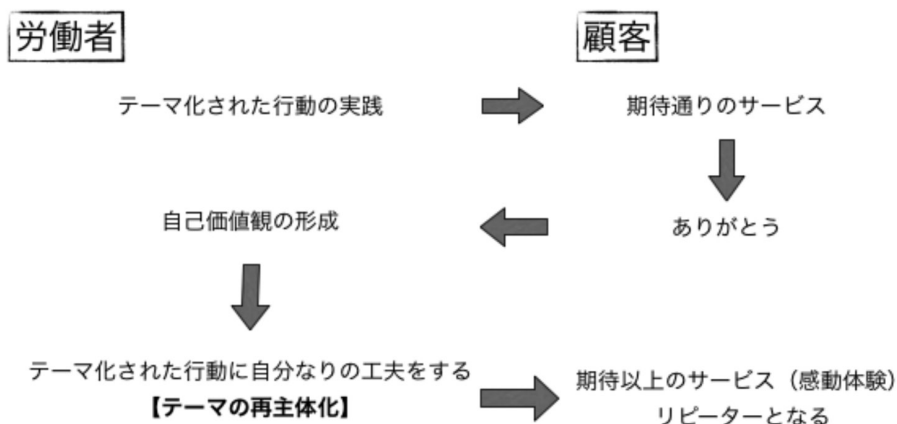
ホスピタリティ人材に成長させていくのである。ティーチング・コーチング・フィードバックといった人材育成のノウハウは O 社・S 社ともに同じように重要視されている。ただ、このコミュニケーションやリーダーシップの形は、入社当時のような独自性を見られる事はない。このコミュニケーションを日常的に継続する事でセンスを持続出来るようになっていくのである。こうして、ホスピタリティサービスにおいて、プロフェッショナル化した従業員が多く所属する組織を作り出す事が出来るのである。

4. インターナルマーケティングと組織内構造

4-1. リーダーシップの限界とインターナルマーケティング

情報の共有は重要である。その為に上司から常に情報が得られる仕組みは重要である。そこにも企業なりのアレンジが必要になる。O 社では、新しい施設が多くなるたびにその情報を開示するのではなく、実際に体験したり、味わったりする事で、従業員を顧客化する事でどのように顧客に接したら良いのかを身をもって実感する事が出来る

図2 O 社と S 社にみられるテーマ化と新規労働者の変化



（出典：末崎 2012作成）

のである。

報奨と評価制度においても雇用者が顧客として扱われるような、独自の報奨がある。O社では、企業の求める行動やビジョンを実践した労働者に向けて上司よりカードが配布される。そのカードは、記念品と交換出来たり、そのカードを持っている人だけが参加出来るパーティーが開催されたりしている。また、S社では、その店舗の中で上司や仲間から選出された労働者同士で、お互いのチームワークや成果を競い合い、それに応じた評価を受けるなど、労働者が楽しめる報奨・評価の制度があるのである。

これらのインターナルマーケティングの要素は、企業がリーダーとなり、従業員を動かす。大きなリーダーシップの形である。この企業の元で従業員がリーダーシップをとる事で組織は成果を出す事が可能となっている。このインターナルマーケティングがどれだけ整備されているかが今後のホスピタリティサービス企業の差別化を左右していくのである。

これまで見てきた通り、O社、S社共に新人は経験によって自らを成長させ、他者を成長させる事の出来る相互教育集团になっている。その教育の成果が顧客の「笑顔」や「ありがとう」を引き出し、自己価値観を高めている。従業員―顧客間での満足循環がリピーター獲得を実現させているのだと考えた。良くも悪くも「素質は問わない」(福島 2010)人材育成である。この人材育成モデルは、O社・S社ともにそれほど特別な人材育成を行っているわけではない。これまで研究されている人材育成の方法と差はない。ただ、O社・S社が他社と異なる点は、誰もがリーダーシップを実現出来る環境を作り出している。リーダーシップについては多くの研究がなされており、ビジネス書を読んだ誰もが実践しては試行錯誤を繰り返している。リーダーシップは「人を動かす」ものであるとしたとき、今までのように誰か1人のリーダーに憧れ、従うというリーダーシップは現実的に不可能である。その理由としてあげられるのが、一人当たりの情報収集量が増えた為に様々な価値観

が生成されるようになった。1人の価値観を押し付ける事にこれまで以上にアレルギーを感じるようになった中では、リーダーシップの形も変革していく。組織は、いかに1つの価値観を共有するのかという課題は、今まで以上に重要になっていく。この社長から新人までが同じ1つの価値観で動いている事。これこそが、S社・O社が一人一人リーダーシップを持ち、自主的な行動を促進している。これらを可能にしているのが従業員に対する企業理念・ブランドを浸透させるしくみとなるインターナルマーケティングである。

インターナルマーケティングのスタートは、サービス文化の確立からである。この点については、多くの企業が気づいており、いかにサービス文化を定着させるのが重要である。また、文化があいまいでもサービス文化を確立する事は出来ない。企業文化が定着していないと、従業員はどのような行動を組織から求められているのかわからない。その為、ひとつひとつの指示が上司から来るまで待たなければならない。その待たされている時間に顧客は不満を感じ、満足は得られない。このようにならない為にもサービス文化は重要なのである。サービス文化が構築されている企業では、組織構造が従来のものとは逆になる。従来の構造は上司が上にいる為に、誰もが上司を喜ばせる、上司に認められる行動をとるようになる。従来の組織構造は上司に“サービス”をする形なのである。しかし、インターナルマーケティングの成功している企業は顧客が一番上である。その顧客にサービスを提供する為の支援を、上司がする。上司が支援をしてくれるという信頼がある為に従業員は顧客第一で行動をする事が出来るのである。私が、O社にて時間帯責任者になった際にもこの考え方は実感出来た。私が任せられた店舗は1日の売上が企業内で1位の大型店舗であった。その中でも、売上を大きく左右する商品配置を任せられていた。はじめはどうしたらいいのかわからなかったが、上司はつねに「お客様がみやすいように」「今日来ているお客様が欲しいものを並べてください」というようなO社の企業目

図3 インターナルマーケティングの成功企業にみられる逆の組織構造



(出典：末崎 2012作成)

標にそってれば、私の判断に任せるという姿勢であった。そこで私は自らの考えで商品を並べた。すると結果は、売上が前日の3倍になった。文化に従えば、自分の考えで動く事が出来る、またそれが顧客の満足にもつながると実感出来た。それから、私はその時の上司と同じように、後輩に何かを任せようになった。O社には従来と逆の組織構造が成立していたのである（図3）。この組織構造をつくりあげる為には、次にあげる人材管理の為のマーケティング手法が重要な役割を担っていくのである。

4-2. 人材管理の為のインターナルマーケティング

人材管理をする事は、容易な事ではない。働く人によって、その目的や働くに至った背景は人それぞれである。その多様な人々に1つの価値観を同じ方法で伝えるという事は不可能である。この課題は、そこでマーケティングの手法を利用する事でテーマ化を実践出来る。インターナルマーケティングを実施する事で労働者の淘汰と、イニシエーションという2つの役割をする事が出来る。

そのときに必要となるのが初期トレーニング・継続的トレーニングである。

初期トレーニングは、従業員にその企業のホスピタリティに関心を持ってもらう上で重要である。これは前に述べたホスピタリティセンスの構築の部分と大きく関係している。この初期トレーニングによって、従業員は企業に対して興味を持ち、その従業員が顧客と接する事でホスピタリティが成立するのである。このときに、企業の目的と従業員のやりたい事に共通部分を見出せるようなトレーニングが重要である。O社およびS社はその点で、他企業と異なる優位性がある。それは、従業員が顧客としてその企業と関係している事である。O社およびS社のリピーター率は驚異的である。そのリピーターが従業員になる為、企業の理念などはある程度理解し、賛同している状態で入社してくる為に初期トレーニングでの理解度が他業種よりも高いと考えられる。ここからエクスターナルマーケティングとインターナルマーケティングが循環している事がわかる。

継続トレーニングとトレーニングは、前述したホスピタリティセンスの維持という部分と大きな

関係がある。日々の業務の中でお互いがコミュニケーションをとる事で信頼関係やホスピタリティセンスを維持している。センス維持や継続トレーニングにはコミュニケーションやチームワークが重要である。それ以上にコミュニケーションやチームワークはお互いを監視する効果もある。ただ監視をするだけでは、ホスピタリティにみられる感情労働や美的労働にぎこちなさがあらわれてしまい、顧客の求めるサービスが出来ない。そこで、従業員同士のチームワークやコミュニケーションをとるという形でお互いをみる事で、誰もが自分のパフォーマンスを最高のものにしていこうとしていく。一人一人が舞台の主役であるかのように自分のホスピタリティサービスを実践するのである。一人一人が企業の求める基準を満たしているのかを同じ立場である非正規労働者が確認し合うコミュニケーションという形で、企業は従業員の管理に成功しているのである。ここで、テーマ化の徹底がなされる。このテーマにあわない人材や、そこで違うと判断した従業員は退職するようになっていく。ここで人材の淘汰が行われる。これはマーケティングで客層をしぼるのと同じ事である。こうする事によって優秀な人材育成を可能にしていると考えられる。また、コミュニケーションという形で継続的にテーマが身体化されていく為自分自身の中でもテーマがより浸透化していくイニシエーションがおこる考えられる。コミュニケーションの構築は業務の中だけでは難しい。遊びの要素を加える事でコミュニケーション構築を容易にしていく。S社では1年に1度、店舗を近隣店舗に任せて、従業員全員で集まるという権利がある。私の店舗でもバーベキューをした。またO社では、従業員に施設を貸し切りにして遊びの時間と場を提供している。

5. インターナルマーケティングの両義性

無形のサービスを提供する事、それは同時に、サービス従事者によって商品の品質が異なってく

る事でもある。また、学術的には、無形である事で、測定や分析が困難な場合がおおい。とはいえ、冒頭の書き出しに戻るが、サービス産業は今は、国内の主要産業を占めている。そうした中で、サービス特性的にも、また、分析視覚としても着目されるようになってきたのが、インターナルマーケティングの理論と実践である。そうした中で、インターナルマーケティングは、今や有形の商品を扱う業界からも注目を浴びるようになってきている。エクスターナルマーケティングからインターナルマーケティングへの着眼点の転回をもたらしている。

本論文から明らかになったのは二点である。第一に、インターナルマーケティングの実践の内容によって、確実に、人材育成や従業員へのモチベーションに多大の変化をもたらし、それが組織的な差異を生み出しているという事である。第二に、O社・S社のようにインターナルマーケティングを通じて企業風土や人材育成にポジティブな効果をもたらしていくと、その結果として、エクスターナルマーケティングにも良き循環をもたらしていくという事である。インターナルマーケティングの関係性を実践する事で、モデル通りの満足度を循環する事に成功している。

とはいえ、インターナルマーケティングが万能であるという解釈にまでは、本論文では踏み込んでいく事は出来ない。従業員に向けたインターナルマーケティングの実践が、他業界・他業種の現場でいかに可能であるのか、この問いについては、それぞれの企業分析や労働現場の分析を通じて検討していかなければならない。また、O社やS社の人材育成の成功モデルを他企業がいかに受容していく事が出来るのか、その点についても筆を走らせる前に、慎重な分析が不可欠である。

徹底されたインターナルマーケティングは、その企業の中で期待に応える従業員を育てていく事は出来る。だが、それが従業員一人一人のキャリアにとって、いかなる礎を導いていくのか、言い換えると、インターナルマーケティングにおける従業員の成長と、従業員それぞれの成長とは乖離

がみられるのではない。同一企業や同業他社への職能としては、転用が可能であるが、異業界・他業種への転職時に、どのように転用が可能であるか、については課題が残されている。

インターナルマーケティングによって、企業内へのコミットメントを強くしていく従業員が、一個人のキャリアを考える事なく、その労働環境で働いていく事の出来る、ある種の「神話」をいかに受容し、そしてそこからどのようにして離脱していくかは、究極的な意味において、従業員個人それぞれに、委ねられている。

参考文献

- 有馬賢治 (2004) 「マーケティング組織のパスベクティブ」『立教経済学研究』第 58 巻 p.12
- アラン・プライマン (2008) 『ディズニー化する社会』明石書店
- フィリップ・コトラー／ジョン・ボーエン／ジェームズ・マーキンズ (2003) 『コトラーのホスピタリティ&ツーリズムマーケティング』ピアソン桐原
- 福島文二郎 (2010) 『9 割がバイトでも最高のスタッフに育つ ディズニーの教え方』中経出版
- ロバート・K・グリーンリーフ (2008) 『サーバントリーダーシップ』英治出版
- A・R・ホックシールド (2000) 『管理される心—

感情が商品になるとき—』世界思想社

Michael Davidson (2008) Internal marketing. *Handbook of Hospitality Marketing Management* p.473-500

Myriam Bellaouaied (2011) Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance : an empirical study

中西純夫 (2012) 「サービス企業における企業文化と接客従業員の共感・感動労働」

根本橋夫 (2007) 『なぜ自信が持てないのか—自己価値感の心理学—』PHP 新書

ジョージ・リッツァー (1999) 『マクドナルド化する社会』早稲田大学出版部

白根英昭 (2010) 「エスノグラフィック・マーケティング」『ハーバードビジネスレビュー』2010 年 10 月 p.42-p.57 ダイアモンド社

B・J・パインⅡ／J・H・ギルモア (2005) 『経験経済』ダイアモンド社

*本論文は、執筆者の末崎のサービス業界の労働現場でのインテンシブなフィールドワークをもとに、2012 年に法政大学懸賞論文で入選として表彰された論文『ホスピタリティサービス業におけるインターナルマーケティングの実践とテーマ化戦略』をそこで得たフィードバックとさらなる追加調査をもとに、末崎とさらに検討を重ね、最終的に、田中が加筆・修正を加えたものである。

Fundamental Premises and Theoretical Concerns of Internal Marketing in Service Sector.

TANAKA Kennosuke
SUEZAKI Takashi

Internal marketing is the essential engines to achieve the successful link between the company's internal and external customers. Employees should be treated as internal customers. By keeping employs informed, involved and engaged in the company and its products and services, employees are more likely to be motivated to deliver quality products and services to its consumers. In doing so, internal marketing creates and maintains an internal service culture delivering

through enhanced staff job satisfaction and organization loyalty.

Doing with an intensive comparative fieldwork on service sectors, this paper aims to address and gain an understanding of internal marketing theory and practice, why and how internal marketing theory might be useful in a service sector organization and how internal marketing theory could be implemented in an organization.